

Meritocracia e gestão de pessoas: uma análise teórica sobre eficiência e desigualdade organizacional.

Meritocracy and people management: a theoretical analysis of organizational efficiency and inequality.

Dr. Jefferson Campos Lopes
Miguel Elias dos Santos
Victor dos Santos Florentino

RESUMO

Este trabalho analisa a gestão meritocrática nas empresas, buscando compreender se esse modelo promove a eficiência organizacional ou se contribui para processos de exclusão e desigualdades estruturais. A meritocracia é frequentemente utilizada como justificativa para promoções e recompensas, sob a premissa de que o mérito individual deve ser o único critério para a ascensão profissional. O objetivo desta pesquisa é investigar, por meio de uma análise teórica e bibliográfica, como as práticas meritocráticas são discutidas na literatura de gestão de pessoas e quais os limites de sua aplicação em contextos de profunda desigualdade socioeconômica. Metodologicamente, adota-se uma abordagem qualitativa de caráter exploratório, fundamentada na revisão de literatura e análise de conteúdo de autores clássicos e contemporâneos da administração e das ciências sociais. Os resultados indicam que a eficiência dos sistemas de mérito está condicionada ao suprimento prévio de necessidades básicas e de segurança psicológica, e que, na ausência de mecanismos de equidade organizacional, a meritocracia pode camuflar e legitimar privilégios históricos, transformando o ambiente corporativo em um espaço de

competição predatória. Conclui-se que a gestão de pessoas deve integrar critérios de mérito a políticas ativas de inclusão e suporte ao colaborador para que o sistema de recompensas seja percebido como legítimo e eficaz.

Palavras-chave: Meritocracia. Gestão de Pessoas. Eficiência Organizacional. Desigualdade.

ABSTRACT

This study analyzes meritocratic management in companies, seeking to understand whether this model promotes organizational efficiency or contributes to processes of exclusion and structural inequalities. Meritocracy is frequently used as a justification for promotions and rewards, under the premise that individual merit should be the sole criterion for professional advancement. The objective of this research is to investigate, through a theoretical and bibliographic analysis, how meritocratic practices are discussed in the literature of people management and the limits of their application in contexts of social inequality. The methodology adopted is qualitative and descriptive, based on a bibliographic review of contemporary authors and the analysis of related academic studies. The data are examined through content analysis, confronting views that defend meritocracy as a driver of productivity with criticisms that point to the interference of variables such as social capital and socioeconomic history. It is concluded that, although meritocracy seeks the valuation of talent, its implementation without equity mechanisms risks becoming an instrument for the reproduction of privileges, demanding more transparent management criteria that are conscious of structural barriers.

Keywords: Meritocracy; People Management; Internal Promotion; Organizational Inequalities.

INTRODUÇÃO

No cenário contemporâneo da Administração, a busca por eficiência e alta performance transformou os modelos de gestão de pessoas. Entre as ferramentas

utilizadas para engajar colaboradores e otimizar resultados, a meritocracia destaca-se como um dos pilares ideológicos e operacionais mais difundidos nas organizações modernas. Sob a promessa de estabelecer um ambiente justo e puramente técnico, o modelo meritocrático propõe que o sucesso, o reconhecimento e a ascensão profissional sejam frutos exclusivos do talento, da competência e do esforço individual.

No entanto, a transposição desse conceito idealizado para as práticas cotidianas de Recursos Humanos tem sido alvo de crescentes debates acadêmicos e corporativos. Se, por um lado, os sistemas de avaliação baseados no mérito impulsionam a produtividade e eliminam o favoritismo fisiológico, por outro, correm o risco de ignorar que os indivíduos não partem de condições sociais, educacionais e econômicas idênticas. Assim, o debate migra da esfera técnica para uma reflexão ética: até que ponto a meritocracia empresarial premia o desempenho real ou simplesmente legitima desigualdades estruturais preexistentes?

PROBLEMA DE PESQUISA

Diante do impasse entre a teoria funcionalista da eficiência e a realidade socioeconômica dos colaboradores, formula-se o seguinte problema de pesquisa: De que maneira as práticas meritocráticas na gestão de pessoas conseguem conciliar a busca por eficiência organizacional sem se tornarem mecanismos de legitimação das desigualdades estruturais entre os colaboradores?

OBJETIVOS

Objetivo Geral

Investigar, por meio de uma abordagem teórica e bibliográfica, como a gestão meritocrática é implementada nas organizações, avaliando seus impactos na eficiência operacional e sua relação com a reprodução ou mitigação das desigualdades no ambiente de trabalho.

Objetivos Específicos

- Identificar a evolução histórica do conceito de meritocracia e sua inserção na área de Administração.
- Mapear os principais argumentos das correntes que defendem a meritocracia como vetor de eficiência e das vertentes críticas que denunciam seu caráter excludente.
- Analisar o papel da avaliação de desempenho e dos sistemas de recompensas à luz das necessidades humanas e da segurança psicológica.

JUSTIFICATIVA

A relevância deste estudo justifica-se pela necessidade de dotar os gestores de Recursos Humanos de uma visão crítica e multidimensional sobre as ferramentas de recompensa e promoção. Tecnicamente, compreender as limitações da meritocracia pura evita disfunções organizacionais, tais como o esgotamento profissional (burnout) e a competição predatória, que destroem o clima colaborativo. Socialmente, o estudo contribui para o debate sobre a responsabilidade corporativa na construção de ambientes de trabalho mais inclusivos e equitativos, demonstrando que a eficiência econômica e a justiça social podem e devem coexistir de forma estratégica.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

CONCEITO E EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA MERITOCRACIA

O conceito de meritocracia refere-se a um sistema no qual o reconhecimento, as oportunidades e as posições ocupadas pelos indivíduos são definidos com base no mérito e no desempenho apresentado. Nesse modelo, o esforço individual, as competências e os resultados obtidos tornam-se critérios fundamentais para a distribuição de recompensas e oportunidades dentro das organizações. Essa lógica estende-se inclusive para os cargos de liderança no setor público, onde, conforme aponta Coelho (2015, p. 51), "o desempenho também deve ser considerado para o ingresso e a permanência em cargos e funções de confiança".

Historicamente, a ideia de selecionar indivíduos por suas capacidades técnicas surgiu como uma ruptura revolucionária frente aos regimes feudais e absolutistas, onde o nascimento, a hereditariedade e os títulos de nobreza ditavam o destino social (SANDEL, 2020). No entanto, o termo "meritocracia" foi cunhado com um tom satírico pelo sociólogo Michael Young em 1958, em sua obra *The Rise of the Meritocracy*, alertando que uma sociedade baseada estritamente na inteligência e no esforço criaria uma nova e perversa forma de aristocracia técnica, na qual os vencedores se sentiriam moralmente superiores e os perdedores seriam desumanizados.

MERITOCRACIA E GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Na esfera empresarial, a meritocracia foi absorvida pelas teorias da Administração Científica e pelas escolas funcionalistas como o motor da eficiência e da racionalidade (CHIAVENATO, 2008). Os sistemas de Gestão de Pessoas passaram a adotar a avaliação de desempenho, as metas quantificáveis e a remuneração variável como mecanismos para extrair o potencial máximo de cada colaborador. Segundo Monteiro (2024), recompensar os indivíduos de forma proporcional à sua entrega é o único critério justo e economicamente sustentável para manter a competitividade mercadológica.

Para compreender a dinâmica da eficiência e do mérito, é necessário analisar como as carências humanas se traduzem em processos corporativos. A transposição do modelo clássico de motivação para as práticas cotidianas da gestão de pessoas fundamenta-se nas teorias de necessidades humanas organizadas de forma ascendente. Inicia-se pela base, onde as necessidades fisiológicas e financeiras são atendidas por meio de remuneração adequada e infraestrutura física. No nível da segurança, o foco reside na estabilidade e benefícios, evoluindo para o campo social, que prioriza o clima e a cultura de feedback. Esta base estrutural é indispensável, pois, como adverte Castro-Nunes *et al.* (2024) e Oliveira *et al.* (2024), a ausência desses fatores gera ansiedade e anula o foco no mérito.

É nos níveis de estima e autorrealização que a meritocracia se torna mais evidente, manifestando-se através de bônus por performance, promoções e autonomia estratégica (CHIAVENATO, 2008). Contudo, essa estrutura sugere que a eficiência

dos sistemas de mérito é inteiramente condicionada ao suprimento prévio dos níveis inferiores.

A HIERARQUIA DE NECESSIDADES COMO FILTRO DO MÉRITO

A pirâmide de Maslow, conceituada como a hierarquia das necessidades proposta pelo psicólogo Abraham Maslow, é uma teoria clássica da psicologia em que, no seu artigo “*A teoria da motivação humana*”, publicado na revista *Psychological Review* em 1943, define cinco categorias de necessidades humanas: as fisiológicas, segurança, sociais, estima e as de autorrealização. A representação dessa teoria é uma estrutura piramidal onde a base é composta pelas necessidades básicas, as quais estão relacionadas diretamente com a sobrevivência humana (MASLOW, 1943).

Segundo Chiavenato (2008), quando transposta para o ambiente organizacional, essa base exige que a empresa supere o patamar biológico, financeiro e psicológico antes de cobrar o engajamento produtivo ou submeter o colaborador a avaliações puramente meritocráticas. Se a base for instável, a pressão por metas gera o adoecimento em vez do desenvolvimento técnico.

Figura 1 – Pirâmide de Maslow aplicada aos processos organizacionais



Fonte: Elaborado pelo autor (2026), baseado em Maslow (1943).

Para compreender a dinâmica da eficiência e do mérito, é necessário analisar como as carências humanas se traduzem em processos corporativos. A Figura 1 ilustra essa transposição teórica, adaptando o modelo de Abraham Maslow (1943) para as práticas cotidianas da gestão de pessoas fundamentadas por Chiavenato (2008). Conforme detalhado na Figura 1, a aplicação organizacional ocorre de forma ascendente. Inicia-se pela base, onde as necessidades fisiológicas são atendidas por meio de remuneração adequada e infraestrutura física. No nível da segurança, o foco reside na estabilidade e benefícios, evoluindo para o campo social, que prioriza o clima e a cultura de feedback. Essa base estrutural é indispensável, pois, como adverte Castro-Nunes et al. (2024) e Oliveira et al. (2024), a ausência desses fatores gera ansiedade e anula o foco no mérito.

Figura 2 – Pirâmide de Maslow aplicada aos processos de meritocracia



Fonte: Elaborado pelo autor (2026), baseado em Maslow (1943).

A Figura 2 estabelece a correlação entre a hierarquia de Maslow (1943) e os desafios práticos da meritocracia, evidenciando como a ausência de garantias básicas pode comprometer o desempenho e a equidade dentro da organização. A análise da Figura 2 permite identificar os pontos de ruptura da meritocracia quando negligenciadas as necessidades fundamentais. No nível fisiológico, observa-se que o mérito é anulado pela urgência de sobrevivência caso a remuneração não cubra o

básico, Castro-Nunes et al. (2024) apontam que muitos modelos utilizam apenas "parâmetros primários para a remuneração por desempenho, mesmo não sendo indicadores precisos da expansão do acesso ou da qualidade dos serviços", provando que métricas superficiais de pagamento não garantem a eficiência real. De forma análoga, a falta de segurança gera um estado defensivo no colaborador, onde a ansiedade se torna uma barreira à eficiência operacional esse impacto, Oliveira et al. (2024) aponta que a ausência de segurança psicológica nos ambientes de trabalho gera ansiedade interpessoal, afetando diretamente o bem-estar dos colaboradores e a eficiência operacional da organização.

No campo das relações sociais, a figura alerta para o risco da "meritocracia tóxica", que transforma o ambiente colaborativo em uma competição predatória. Essa dinâmica é corroborada por Lemos Filho (2019), que demonstra como o estímulo à competição em ambientes gamificados afeta negativamente o desempenho dos indivíduos, prejudicando a colaboração interna. Por outro lado, o nível de estima é identificado como o "ponto chave", onde o esforço individual é efetivamente convertido em valor percebido. Finalmente, no estágio de autorrealização, atinge-se o ápice da eficiência, permitindo que o talento alcance seu potencial máximo em alinhamento com os objetivos da gestão. Nesse cenário, o papel das recompensas integradas ganha destaque, conforme apontam os autores:

“ Em um contexto de recompensas totais, os benefícios têm assumido um papel de importância crescente, tornando-se elementos fundamentais nos sistemas de pagamento adotados pelas organizações. Sua relevância se dá, sobretudo, pela função de reconhecimento e valorização dos colaboradores ao longo do tempo.” (GROSS; FRIEDMAN, 2004 apud ANDRADE, 2025, p. 7).

A comparação entre a Figura 1 e a Figura 2 revela a dualidade da gestão de pessoas frente ao modelo meritocrático. Enquanto a primeira ilustração apresenta uma perspectiva funcionalista onde a organização fornece os insumos necessários para a progressão do colaborador, a segunda expõe as fragilidades e os riscos de uma implementação ineficiente. Se na Figura 1 o foco é a cultura de *feedback*, na Figura 2 observa-se o perigo da 'meritocracia tóxica', onde a colaboração é substituída por uma competição voraz. Portanto, a análise comparativa sugere que a meritocracia só atua como motor de desenvolvimento quando a hierarquia de

Maslow é utilizada pela gestão como um roteiro de suporte, e não apenas como uma métrica de cobrança.

O IMPACTO DAS DESIGUALDADES ESTRUTURAIS NA LINHA DE PARTIDA

A principal fragilidade da aplicação prática da meritocracia reside na desconsideração das desigualdades históricas e estruturais que moldam a trajetória dos indivíduos antes mesmo de seu ingresso no mercado de trabalho. Autores da corrente crítica, como Santos *et al.* (2023) e Shiroma e Silva (2004), evidenciam que fatores como classe social, gênero, raça e acesso a redes de influência alteram profundamente as oportunidades iniciais.

Essas reflexões evidenciam, em alinhamento com as perspectivas críticas de Santos *et al.* (2023) e Shiroma e Silva (2004), que a meritocracia, apesar de sua promessa de justiça e igualdade de oportunidades, pode obscurecer as diferenças estruturais que impactam diretamente o desempenho e a ascensão dos indivíduos. Essa dinâmica reforça os argumentos de Silva (2017) de que o modelo, se aplicado de forma cega à realidade social, cumpre um papel ideológico de converter privilégios herdados em conquistas supostamente merecidas, legitimando a exclusão dos grupos vulneráveis.

METODOLOGIA

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa de natureza exploratória e descritiva, conduzida por meio de um levantamento bibliográfico e documental (BARDIN, 2016; GIL, 2002). O universo do estudo compreende livros teóricos clássicos da administração e sociologia, dissertações e artigos científicos publicados em periódicos indexados (SciELO, CAPES e Google Acadêmico) entre os anos de 1943 e 2025.

Os critérios para a seleção do material envolveram palavras-chave como "meritocracia", "gestão de pessoas", "avaliação de desempenho" e "desigualdade organizacional". A técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2016) foi empregada para categorizar os dados em três grandes blocos analíticos: a corrente funcionalista/defensora, a vertente estruturalista/crítica e as pesquisas aplicadas de

impacto operacional. Os achados foram consolidados e triangulados em uma matriz de análise teórica apresentada na seção subsequente.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

QUADRO DE SÍNTESE DA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para atender às exigências de rigor e ordenamento metodológico, as obras que dão sustentação a esta pesquisa foram categorizadas por ano e afinidade conceitual, mapeando suas principais contribuições:

Quadro 1 – Síntese da Revisão Bibliográfica e Foco da Análise

Categoria Analítica	Autor(es)	Ano	Título do Artigo / Obra	Foco e Contribuição para a Análise
Perspectiva Funcionalista e Eficiência	CHIAVENATO, I.	2008	<i>Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações</i>	Propõe critérios objetivos de mérito e competência para motivar equipes e impulsionar a produtividade.

<p>Perspectiva Funcionalista e Eficiência</p>	<p>SANDEL, M. J.</p>	<p>2020</p>	<p><i>A tirania do mérito: o que aconteceu com o bem comum?</i></p>	<p>Analisa o conceito moral do mérito e como ele molda a distribuição de recompensas na sociedade moderna.</p>
<p>Abordagem Crítica e Barreiras Estruturais</p>	<p>SHIROMA, E. O.; SILVA, M. M. da.</p>	<p>2004</p>	<p><i>Inserção profissional e condição social: trajetórias de jovens graduados no mercado de trabalho</i></p>	<p>Evidencia que a origem social e as redes de relações determinam as oportunidades, relativizando o mérito inicial.</p>
<p>Abordagem Crítica e Barreiras Estruturais</p>	<p>COELHO, E. C. da S.</p>	<p>2015</p>	<p><i>Meritocracia, burocracia e cultura Brasileira: indicações aos cargos e funções e confiança...</i></p>	<p>Discute a aplicação do critério de desempenho para o provimento e permanência em cargos de confiança pública.</p>

<p>Abordagem Crítica e Barreiras Estruturais</p>	<p>SILVA, B. M.C.</p>	<p>2017</p>	<p><i>Desconstruindo mitos: meritocracia e a lei de cotas</i></p>	<p>Discute as barreiras históricas que impedem uma linha de partida justa nos processos de seleção.</p>
<p>Abordagem Crítica e Barreiras Estruturais</p>	<p>SANTOS, E. M. dos <i>et al.</i></p>	<p>2023</p>	<p><i>Meritocracia e desigualdades no Brasil</i></p>	<p>Crítica à meritocracia pura por camuflar disparidades de renda, gênero e educação no cenário nacional.</p>
<p>Abordagem Crítica e Barreiras Estruturais</p>	<p>MONTEIRO, H.</p>	<p>2024</p>	<p><i>Por que a meritocracia é justa e a igualdade injusta?</i></p>	<p>Contrapõe a visão crítica discutindo a justiça na recompensa proporcional ao esforço individual.</p>

Impacto Operacional e Processos	LEMOS FILHO, A. M.	2019	<i>Impacto da colaboração e competição na experiência de fluxo em ambiente educacional gamificado</i>	Demonstra que o estímulo à competição predatória reduz o desempenho e prejudica o clima colaborativo.
Impacto Operacional e Processos	CASTRO-NUNES, P. de <i>et al.</i>	2024	<i>Efeitos da remuneração por desempenho na atenção primária em um cenário de sub-registro</i>	Alerta para falhas em sistemas que adotam apenas parâmetros primários e burocráticos de avaliação.
Impacto Operacional e Processos	OLIVEIRA, F. E. de <i>et al.</i>	2024	<i>Segurança psicológica: um modelo de aplicação que promova maior engajamento, produtividade e resultado</i>	Conecta a falta de segurança nos ambientes de trabalho ao surgimento de ansiedade interpessoal.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

ANÁLISE CONTEXTUAL E CONFRONTAÇÃO TEÓRICA

A análise comparativa dos dados sintetizados no Quadro 1 revela que a meritocracia na gestão de pessoas não pode ser compreendida de forma unilateral, mas sim a

partir do confronto direto entre a promessa de eficiência e a realidade das barreiras estruturais.

Por um lado, autores inseridos na tradição administrativa como Chiavenato (2008) sustentam a importância de sistemas objetivos de avaliação para impulsionar o desempenho e garantir justiça corporativa. Contudo, os resultados apontam que essa eficiência é imediatamente relativizada quando confrontada com as perspectivas de Santos *et al.* (2023) e Shiroma e Silva (2004), os quais evidenciam que fatores anteriores ao ingresso na organização como a condição socioeconômica e o acesso desigual a oportunidades educacionais distorcem a "linha de partida" da competição meritocrática. Essa distorção é percebida até mesmo nas indicações a funções públicas estratégicas, como sinalizado por Coelho (2015), onde os critérios técnicos de desempenho enfrentam o peso da cultura e do contexto corporativo tradicional.

Ademais, a discussão avança para além da dualidade teórica ao englobar os impactos práticos no ambiente operacional. Ao cruzar o modelo de Maslow (1943) com os achados contemporâneos de Castro-Nunes *et al.* (2024) e Oliveira *et al.* (2024), percebe-se um ponto de convergência crucial: a meritocracia perde sua capacidade de engajamento se os fatores de remuneração básica e segurança psicológica forem ignorados. Conforme demonstrado por Lemos Filho (2019), o estímulo cego à competição, longe de gerar fluxo produtivo, culmina em uma "meritocracia tóxica" que destrói o clima colaborativo e eleva a ansiedade interpessoal. Portanto, os resultados indicam que a gestão do mérito só é legítima e eficaz quando atua de forma indissociável de políticas de equidade e suporte organizacional.

CONCLUSÃO

A realização desta análise teórica permitiu compreender que a meritocracia, embora se apresente como um modelo ideal de justiça e eficiência técnica para a Gestão de Pessoas, carrega severas contradições em sua aplicação prática. O estudo evidencia que o esforço e a competência individual, embora fundamentais para o sucesso corporativo, não podem ser isolados das condições sociais e econômicas de partida dos colaboradores.

Conclui-se que os sistemas de avaliação de desempenho que ignoram as disparidades estruturais e a necessidade de uma base sólida de segurança psicológica tendem a falhar. Longe de motivar de forma equânime, a meritocracia descontextualizada gera processos de exclusão, esgotamento e competição predatória, minando a colaboração interna que sustenta o crescimento organizacional a longo prazo.

Para a ciência da Administração, este trabalho propõe um redirecionamento estratégico: o mérito só se torna legítimo quando está associado a políticas corporativas ativas de equidade, diversidade e inclusão. Sugere-se, para investigações futuras, a realização de estudos de caso empíricos que analisem o impacto de processos de recrutamento e promoção que corrijam ativamente os vieses socioeconômicos na linha de partida, avaliando o reflexo dessas ações na retenção de talentos e na produtividade das organizações.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, João Gabriel D'Ambrósio de. **Planejamento estratégico em gestão de pessoas**: estudo de caso sobre o papel dos benefícios no processo de retenção de talentos. 2025. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2025. Disponível em: <https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/44848>. Acesso em: 16 maio 2026.

BARBOSA, Livia. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 47, n. 3, p. 57-85, 1996. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1309>. Acesso em: 1 abr. 2026.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016. CASTRO-NUNES, Paula de *et al.* Efeitos da remuneração por desempenho na atenção primária em um cenário de sub-registro. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 58, n. 1, p. 44, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/s1518-8787.2024058005812>. Acesso em: 16 maio 2026.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. Disponível em: <https://books.google.com.br>. Acesso em: 4 dez. 2025.

COELHO, Elaine Cristina da Silva. **Meritocracia, burocracia e cultura Brasileira**: indicações aos cargos e funções de confiança no IFTO. 2015. 110 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Aprendentes) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2015. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11612/80>. Acesso em: 21 maio 2026.

DE MELO MOREIRA, Carlos José; FREITAS, Luis Carlos de. A reforma empresarial da educação: nova direita, velhas ideias. **Revista de Políticas Públicas**, v. 23, n. 2, p. 729-734, 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: <https://cloudfront.net>. Acesso em: 30 nov. 2025.

LEMOS FILHO, Alexandre Marinho. **Impacto da colaboração e competição na experiência de fluxo em ambiente educacional gamificado**. 2019. 115 f. Dissertação (Mestrado em Modelagem Computacional de Conhecimento) – Instituto de Computação, Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2019. Disponível em: <https://www.repositorio.ufal.br/handle/riufal/5812>. Acesso em: 16 maio 2026.

MASLOW, Abraham H. A theory of human motivation. **Psychological Review**, v. 50, n. 4, p. 370-396, 1943.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MONTEIRO, Haroldo. **Por que a meritocracia é justa e a igualdade injusta?: como utilizar os conceitos meritocráticos e obter sucesso num mundo desigual**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2024.

OLIVEIRA, Franciele Eugênia de *et al.* **Segurança psicológica: um modelo de aplicação que promova maior engajamento, produtividade e resultado**. 2024. 131 f. TCC (Especialização em Gestão de Recursos Humanos) - Fundação Dom Cabral; Instituto de Transporte e Logística, São Paulo, 2024. Disponível em: <http://repositorio.itl.org.br/jspui/handle/123456789/798>. Acesso em: 16 maio 2026.

PERRET, Nathalie; MIYAHIRA, Ney Nakazato. Critérios meritocráticos para provimento e movimentação na carreira pública: os casos do estado de Minas Gerais e Ceará. In: **Consad**, 2013. Disponível em: <https://scholar.google.com.br>. Acesso em: 1 abr. 2026.

SANDEL, Michael J. **A tirania do mérito: o que aconteceu com o bem comum?** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2020.

SANTOS, E. M. dos *et al.* Meritocracia e desigualdades no Brasil. **Revista Paideia do Colégio Estadual do Paraná**, v. 1, n. 22, 2023. Disponível em: <https://www.seer-ojs.pr.gov.br/index.php/paideia-cep/article/view/27>. Acesso em: 3 abr. 2026.

SHIROMA, Eneida Oto; SILVA, Mariléia Maria da. **Inserção profissional e condição social: trajetória de jovens graduados no mercado de trabalho**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2004. Disponível em: <http://bdae.org.br/jspui/handle/123456789/1203>. Acesso em: 16 maio 2026.

SILVA, Bruna Caroline Moreira. **Desconstruindo mitos**: meritocracia e a lei de cotas. 2017. Disponível em: <http://www.locus.ufv.br/handle/123456789/11643>. Acesso em: 16 maio 2026.